



**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO ADMINISTRAÇÃO

E CONTROLO FINANCEIRO

TEMA

APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS

Praia, Maio de 2013

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**RAMO ADMINISTRAÇÃO**

**E CONTROLO FINANCEIRO**

**TEMA**

**APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NAS EMPRESAS CABO-VERDIANAS**

**Autora: Sulena Maria Lopes**

**Orientador: Mestre José Autilio Pereira**

**Praia, Maio de 2013**

## **Dedicatória**

Á minha família

Pelo Incansável apoio, compreensão e dedicação.

## **Agradecimento**

O sucesso é uma conquista árdua e a sua sustentabilidade é mais difícil ainda. Não depende somente de uma pessoa, mas de várias. Os agradecimentos devem ser direccionados a todas essas pessoas, que de alguma forma, contribuíram para o êxito dessa jornada. Ao nomeá-las correr-se-ia o risco de deixar de citar alguns nomes, assim, os agradecimentos vão a todos, mas cabendo ressaltar aqueles que mais próximos, ficaram e suportaram as pressões do trabalho:

Ao meu orientador, mestre José Autilio Pereira, pela dedicação mostrada no desenrolar do trabalho, por acreditar no meu potencial e pela amizade,

A minha família, em especial aos meus pais João António Lopes e Maria Helena Lopes pelo Carinho transmitido em momentos mais difíceis da minha vida,

Ao meu querido José Calasâncio Delgado pelo incentivo e coragem, que bem soube expedir,

Aos colegas Rebeca Soares, Victor Neves, Cláudia Neves, Paulina, Denes, João Paris, Jaqueline e Neusa,

A todas as empresas, pela colaboração nos testemunhos para o trabalho, essência da pesquisa,

Aos Amigos mais próximos que souberam compreender a minha ausência e, em muitas situações, as minhas angústias,

Aos Amigos, em especial João Silva de todos os tempos, cuja convivência e troca de ideias sobre os mais diversos assuntos permitiram o desenvolvimento da minha visão de mundo, determinante na escolha da minha área de estudo,

Enfim, a todos que de alguma forma, directa ou indirectamente, colaboraram ou participaram deste novo e grande capítulo de minha vida, e que contribuíram para o meu crescimento profissional e pessoal.

## **Resumo**

Este trabalho, que tem como tema a Análise Swot nas empresas cabo-verdianas, inicia-se com a revisão dos conceitos do modelo e da matriz Swot. Seguidamente, foram abordadas questões relacionadas com a importância do modelo Swot no planeamento das empresas, como instrumento que possibilita a obtenção de uma visão clara e objectiva sobre a posição da empresa no mercado e facilita a elaboração de estratégias com vista a alcançar vantagens competitivas e melhoria do desempenho organizacional.

Posteriormente, como resposta a pergunta de partida e utilizando a metodologia do questionário por inquérito, foram analisadas por sector de actividade e no seu conjunto a aplicação do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas e as suas vantagens, e optou-se também por mostrar a matriz Swot por cada sector de actividade.

Finalmente, e a partir dos resultados da análise obtidos, procurou-se responder o quanto é usado o modelo Swot nas empresas em Cabo Verde, suas vantagens e o papel que tem no aumento da competitividade no mercado.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> - Relação entre os aspectos da análise e o ambiente .....	31
<b>Figura 2</b> - Planeamento Estratégico.....	33

## Lista de Quadros

<b>Quadro I</b> - A Matriz Swot .....	12
<b>Quadro II</b> - Questões potenciais a considerar numa análise Swot.....	15
<b>Quadro III</b> - Matriz Swot .....	18
<b>Quadro IV</b> - Princípios do Posicionamento Estratégico de Porter .....	25
<b>Quadro V</b> - Análise Interna .....	34
<b>Quadro VI</b> - Vantagens da Aplicação do Modelo swot por Sectores .....	38
<b>Quadro VII</b> - Matriz Swot do Sector Bancário .....	42
<b>Quadro VIII</b> - Matriz Swot no Sector Comercial .....	43
<b>Quadro IX</b> - Matriz do Sector dos Transportes .....	43
<b>Quadro X</b> - Matriz Swot de Sector Industrial .....	44
<b>Quadro XI</b> - Matriz Swot do Sector de Ensino Superiores .....	45

## Lista de Tabelas

<b>Tabela I</b> - Aplicabilidade da Análise Swot por Sectores .....	35
<b>Tabela II</b> - Representação de Concorrentes no Mercado por Sectores .....	40
<b>Tabela III</b> - Numero de Empresas que Pensam Expandir os seus Negócio .....	40

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Utilização da Análise Swot nas Empresas .....	36
<b>Gráfico 2</b> - Totalidade dos Sectores inquiridos .....	37
<b>Gráfico 3</b> - Representação da Pretensão em Expandir os Negócios .....	41

## Índice

<b>Dedicatória .....</b>	<b>I</b>
<b>Agradecimento.....</b>	<b>II</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>III</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>IV</b>
<b>Lista de Quadros .....</b>	<b>IV</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>IV</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>IV</b>
<b>Capítulo I – Introdução .....</b>	<b>7</b>
1.1. Apresentação .....	7
1.2. Justificação .....	8
1.3. Objectivo geral.....	9
1.4. Objectivos específicos .....	9
1.5. Pergunta de partida .....	9
1.6. Metodologia .....	9
1.7. Estrutura do Trabalho.....	10
<b>Capítulo II – Revisão de Literatura .....</b>	<b>11</b>
2.1. Definição do Modelo Swot.....	11
2.2. Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas .....	13
2.3. Análise do Ambiente Externo - Oportunidades e Ameaças .....	16
2.4. OS Benefícios do Modelo SWOT .....	19
2.5 – A Análise Swot e as suas Limitações .....	20

<b>Capítulo III – Planeamento Estratégico Vs Análise Swot.....</b>	<b>22</b>
3.1. Modelos de Planeamento Estratégico .....	22
3.2. Tipos de Planeamento .....	26
3.3. Técnicas de Planeamento .....	27
3.4. Elementos Principais do Planeamento Estratégico .....	27
3.5. Planeamento Estratégico e Análise Swot como instrumento imprescindível .....	29
3.6. Análise Swot e a Estratégia .....	30
<b>Capítulo IV – Análise de Dados e Resultados.....</b>	<b>35</b>
4. 1. Análise do Grau da aplicação do Modelo Swot nas Empresas Cabo-verdianas ...	35
4. 2. Análise das Vantagens do Modelo Swot percebidas nas Empresas Cabo-verdianas.....	38
4.3. Matriz Swot por Sector de Actividade.....	42
<b>CAPITULO V: CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
5.1. Conclusão .....	46
Referências Bibliográficas .....	49
Anexo .....	51
Questionário: Empresas Cabo-verdianas que usam o modelo Swot como instrumento para facilitar e orientar a criação de estratégias. ....	51



## Capítulo I – Introdução

### 1.1. Apresentação

A análise Swot teve a sua origem na década de 60 à 70, conforme Neto (2011) p17. No entanto, há literaturas que dizem não haver registos dessa origem. A década de 1960 representou um passo importante para o planeamento estratégico. As escolas Norte-Americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização e, ao mesmo tempo, nas oportunidades e ameaças do mercado, começaram a dar os primeiros passos no desenvolvimento e aperfeiçoamento da análise Swot.

Swot é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen. No dizer de Hindle e Lawrence (1994), a análise swot foi criado por aqueles dois professores da Harvard Business School. Especialistas citam que Suntsu, general Chinês que viveu no século IV.ac, já utilizava a análise Swot. Este modelo é também denominado, em português, de análise F.O.F.A. Significando respectivamente F-Forças, O-Oportunidade, F-Fraqueza, A-Ameaça.

A sua aplicação divide-se em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Neste sentido Ferrell e Hartline (2005) referem que os pontos fracos são avaliados pela construção, em uma organização, em seus recursos humanos (incluindo os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades), em seus recursos organizacionais, que são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e em seus recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros. As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos.

Martins (2007) define “Pontos fortes como sendo aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Os Pontos fortes devem ser factores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico”. “Fraquezas” – como aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócio - devem ser factores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico”.

“Oportunidade” – como aspectos mais positivos do produto/ serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir - são factores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico”. “Ameaças”, foi definida como aspectos que podem levar a empresa a reduzir os seus resultados ou até mesmo o seu desaparecimento”.

O planeamento estratégico é um instrumento imprescindível na análise swot, nesta perspectiva Tubino (2000) citado por Neto (2011) p12,13 argumenta que o planeamento estratégico minimiza os resultados das operações e os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto de suas decisões é de longo prazo e afectam a natureza e as características das empresas de forma a garantir o atendimento da sua missão.

## **1.2. Justificação**

O interesse e a motivação por esse tema surgiram devido ao facto da Analise Swot ser um modelo essencial para uma organização. Pois, é através dela que a empresa consegue, por um lado, ter uma visão clara e objectiva sobre as suas forças e fraquezas, no ambiente interno, e, por outro, sobre as suas oportunidades e ameaças, no ambiente externo. Desta forma, os gestores conseguem elaborar as suas estratégias para obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho organizacional. Para além disso, terá a oportunidade de compreender, com o estudo do caso prático, o nível de utilização do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas e conhecer todos aspectos ligados à esse

modelo como input do planeamento estratégico. E, como profissional do ramo de controlo financeiro, irá proporcionar habilidades para pôr, futuramente, em prática esse instrumento de gestão numa determinada empresa.

### **1.3. Objectivo geral**

É estudar, analisar e perceber o Modelo Swot, sua utilidade e o grau de utilização do Modelo como instrumento de planeamento e orientações estratégicas nas empresas cabo-verdianas.

### **1.4. Objectivos específicos**

- Descrever a estrutura da matriz swot dentro das empresas estudadas levando em consideração as suas quatro variáveis;
- Como são determinados os Planos de cada variável (Força, Fraqueza, Oportunidades, e Ameaças)
- Identificar e descrever modelo Swot como ferramenta estratégica e a sua importância no planeamento estratégico;
- Analisar a aplicação do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas

### **1.5. Pergunta de partida**

- Será que as empresas cabo-verdianas utilizam o Modelo Swot como instrumento que facilita e orienta a criação de estratégias para a melhoria do seu desempenho?

### **1.6. Metodologia**

A metodologia utilizada para a realização do trabalho centrou-se principalmente:

- Na análise de documentos bibliográficos.
- Pesquisa de internet
- Questionário por inquérito

## **1.7. Estrutura do Trabalho**

Este trabalho divide-se em cinco (5) capítulos:

- No capítulo I: Introdução, justificação do tema, Objectivo Geral e Específicos, Metodologia e estrutura do trabalho.
- No capítulo II: Revisão da Literatura: faz-se uma abordagem teórica e conceptual do tema.
- No capítulo III: Fala-se da importância da análise Swot, tipos de planeamento e planeamento estratégico
- No Capítulo IV: Análise de Dados e Resultados sobre o uso do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas e suas vantagens para a competitividade das empresas.
- No Capítulo V: Conclusão e discussão sobre o uso do modelo e vantagens por sector da actividade.

## **Capítulo II – Revisão de Literatura**

### **2.1. Definição do Modelo Swot**

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois através dela a empresa consegue ter uma visão clara e objectiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gestores conseguem elaborar estratégias para obter vantagens competitivas e melhorar o desempenho organizacional.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), a análise swot é um modelo simples e objectivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. É considerada uma das ferramentas mais úteis para analisar dados e informações ambientais.

Segundo Daychouw (2007), a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenários (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planeamento estratégico de uma organização. Sendo usada como um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Na mesma linha de ideia, Mccreadie (2008), define a Análise SWOT como uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planeamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Servindo-se assim para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que actua.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de

produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa actua estão sempre mudando.

A função da análise SWOT é compreender os factores influenciadores e apresentar como eles podem afectar a iniciativa organizacional, levando em consideração as quatro variáveis citadas (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com base nas informações obtidas a empresa poderá elaborar novas estratégias, como se pode depreender do quadro 1 da Matriz Swot.

**Quadro I - A Matriz Swot**

<b>Análise Interna</b>	<b>Análise Externa</b>	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ponto Fortes</b>	<b>Política de acção</b>  <b>Ofensiva ou</b>  Aproveitamento: área de domínio da empresa	<b>Política de acção</b> <b>defensiva ou</b>  Enfrentamento: área de risco enfretable
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Política de manutenção</b> <b>ou</b>  Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de saída ou</b>  Desactivação: área de risco acentuado.

**Fonte:** adaptado Chiavenato e Sapiro (2003, p.188).

A constatação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (Yanaze, 2007).

## **2.2. Análise do Ambiente Interno – Forças e Fraquezas**

Segundo Kotler (2000), cada negócio precisa avaliar periodicamente as suas forças e fraquezas internas. Analisam-se as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada factor como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (Ferrell e Hartline, 2005).

Devem ser alavancadas em capacidades (no caso das Forças) ou superadas (no caso das Fraquezas). São significativas somente quando ajudam a empresa ou impedem - na de satisfazer as necessidades do consumidor.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente, e que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Para Martins (2007), os pontos fortes são os aspectos mais positivos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, devem ser factores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

As forças ou pontos fortes - são factores internos positivos que a empresa tem total controlo, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa se mantenha com um bom posicionamento no mercado e diminua suas fraquezas. Uma força é algo que a

empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumenta a sua competitividade: competências, know- now, activos físicos, activos humanos, activos organizacionais, activos intangíveis, capacidades competitivas, atributos específicos, alianças corporativas e imagem de marcas são exemplos de forças.

Conforme Martins (2007), as fraquezas são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser factores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planeamento estratégico.

Fraqueza é algo que falta a empresa, que ela execute mal ou que a ponha em desvantagem em relação à concorrência. As fraquezas, em geral são justamente a falta dos elementos encontrados nas forças: ausência ou deficiência de know-how e de competências etc.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (kotler, 2000).

No quadro 2, pode-se verificar os principais elementos da matriz Swot:



## Quadro II - Questões potenciais a considerar numa análise Swot

<b>Forças Internas potenciais</b>	<b>Fraquezas Internas potenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros abundantes</li> <li>• Nome de marca bem conhecido</li> <li>• Nº 1 do sector</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Tecnologia própria</li> <li>• Processos patenteado</li> <li>• Custos mais baixos (matérias – primas ou processos)</li> <li>• Imagem /produto/marca respeitada</li> <li>• Talento gerencial elevado</li> <li>• Melhor habilidade de marketing</li> <li>• Produto de qualidade superior</li> <li>• Alianças com outras empresas</li> <li>• Boa capacidade de distribuição</li> <li>• Empregados comprometidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientação estratégica</li> <li>• Recursos financeiros limitados</li> <li>• Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• Linha de produtos muito limitada</li> <li>• Distribuição custos mais alto (matérias – primas ou processos)</li> <li>• Produto ou tecnologia desactualizado</li> <li>• Problemas operacionais internos</li> <li>• Problemas políticos internos</li> <li>• Imagem de mercado fraca</li> <li>• Pouca habilidade de marketing</li> <li>• Alianças com empresas fracas</li> <li>• Habilidades gerências limitadas</li> <li>• Empregados mal treinados</li> </ul>
<b>Oportunidades Externas potenciais</b>	<b>Ameaças Externas potenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido crescimento do mercado</li> <li>• Empresas rivais são complacentes</li> <li>• Mudança: necessidades/gostos do consumidor</li> <li>• Abertura de mercados externos</li> <li>• Revés de empresa rival</li> <li>• Novas descobertas de produtos</li> <li>• Bom económico</li> <li>• Desregulamentação governamental</li> <li>• Nova tecnologia</li> <li>• Mudanças demográficas</li> <li>• Outras empresas buscam alianças</li> <li>• Grande alteração de marca</li> <li>• Queda nas vendas de produto substituto</li> <li>• Mudança nos métodos de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de concorrentes estrangeiros</li> <li>• Introdução de novos produtos</li> <li>• Ciclo de vida do produto em declínio</li> <li>• Mudança: necessidades/gosto consumidor</li> <li>• Declínio da confiança do consumidor</li> <li>• Empresas rivais e novas estratégias</li> <li>• Maior regulamentação governamental</li> <li>• Queda na actividade económica</li> <li>• Mudança na política do Banco central</li> <li>• Nova tecnologia</li> <li>• Mudanças demográficas</li> <li>• Barreiras no comércio exterior</li> <li>• Fraco desempenho de empresa aliada</li> <li>• Tumulto na política internacional</li> </ul>

Fonte: O.C.Ferrell & Hartline pag90

### **2.3. Análise do Ambiente Externo - Oportunidades e Ameaças**

Segundo Kotler, (2000), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro-ambientais (demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos factores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, económico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural. (Ferrell e Hartline, 2005)

Não devem ser ignoradas à medida que a empresa se envolve no desenvolvimento de forças e capacidades, sob risco de criar uma organização eficiente, porém ineficaz.

Podem originar - se de mudanças dos ambientes competitivos, do consumidor, económico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.

Na perspectiva de Daychouw (2010), o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. A empresa deve estar atenta ao ambiente externo, pois ele influi directamente nos factores internos da organização. É de extrema importância porque através desta análise os gestores podem identificar oportunidades e ameaças e poderá desenvolver estratégias para tirar proveito das oportunidades e minimizar ou superar as ameaças da empresa.

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprimindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. As oportunidades estão ligadas à lucratividade da empresa, pois podem ampliar sua receita.

As oportunidades reflectem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da organização. A oportunidade na maioria das vezes influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

De acordo com Martins (2007), as ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São factores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planeamento estratégico.

Ameaças: São actividades que podem levar a empresa para uma redução de rendimentos ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a actual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade. Ameaças são factores do ambiente externo que impactam directamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, devem ser analisados no planeamento estratégico.

**Quadro III - Matriz Swot**

<div>Analise Externa</div> <div>Analise Interna</div>	<b>S</b> (strengths) <b>Pontos fortes</b>	<b>W</b> (weaknesses) <b>Pontos fracos</b>
<b>O</b> (opportunities) <b>Oportunidades</b>	<b>SO</b>  Maxi maxi	<b>WO</b>  Mini maxi
<b>T</b> (threats) <b>Ameaças</b>	<b>ST</b>  Maxi mini	<b>WT</b>  Mini mini

**Fonte:** adaptado Teixeira (1998,p46)

Assim, cruzando ameaças/oportunidades e forças/fraquezas podemos chegar a quatro tipo de orientações estratégicas:

- Tipo1 – S-O/ maxi-maxi – é a melhor situação em que uma empresa pode encontrar – se, em que as suas forças podem ser exploradas ao máximo, valorizando as oportunidades existente.
- Tipo 2 – S- T/ maxi – mini – esta estratégia baseia – se no aproveitamento duma posição forte da empresa para reduzir as ameaças e transformá- las, se possível em oportunidades. A organização terá que usar, porem, de prudência para não cair em situações indesejáveis.
- Tipo 3 – W-O/mini- maxi – embora com boas oportunidades externas, a empresa encontra – se com as suas capacidades reduzidas, pelo que estratégias se lhe apresentam: comprar essas oportunidades para as usar depois, alisar-se a uma organização para reforçar a sua capacidade ou abandonar o mercado.

- Tipo 4 – W-T/ mini-mini – nesta situação, a organização deve trabalhar para melhorar a sua posição, quer abandonando algumas das suas actividades, quer fazendo alianças. Na pior das hipóteses, a organização não terá outra alternativa para além da liquidação.

## 2.4. OS Benefícios do Modelo SWOT

A análise das forças e fraquezas ajuda a empresa a identificar os factores críticos de sucesso para a organização (FCS). Essa análise ajuda a empresa na identificação dos pontos fundamentais em seu produto, criando inovações, variação de produtos, e reconhecimento da sua marca.

Essa análise funciona de forma simples e flexível e permite a colaboração e entrosamento entre os gerentes das mais diversas áreas da empresa, uma vez que os mesmos são levados a identificar e resolver problemas que possam atrapalhar o desenvolvimento e crescimento da organização. (iden)

Segundo Valim citado por Lima et. al. (2003, p.120) <sup>1</sup>, “o gestor deve procurar identificar os pontos fortes existentes e desenvolver outros que permitam à organização aproveitar as novas oportunidades que surgem no mercado”. Essas oportunidades referem – se à comparação com a concorrência, a qual será determinante para definir os caminhos futuros da organização.

É de suma importância que se faça uma análise competitiva para identificar formas de ganhar o mercado, pois são inúmeros concorrentes lutando por uma posição de destaque na área em que actuam.

---

<sup>1</sup> Valim Alexandro et al (sd) Modelo swot, disponível em [www.administradores.com.br/informe-se/produção...swot/3060/](http://www.administradores.com.br/informe-se/produção...swot/3060/) Acesso em 18/02/13.

Casas (2006)<sup>2</sup>, ressalta que para uma empresa ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes, é necessário observar vários factores como: estrutura organizacional, recursos financeiros, funcionários, entre outros os quais irão ajudar a organização no processo competitivo.

Quando a empresa analisa seus pontos fortes e fracos, é possível buscar equilíbrio das forças e escolha de estratégias adequadas para se fortalecer, conquistando seu espaço no mercado e buscando o reconhecimento pelos concorrentes. Outro benefício é o conhecimento sob os negócios e a tendências de mercado, de forma a manter-se estruturada e preparada para vencer o concorrente.

O modelo SWOT possibilita ao gestor uma identificação das potencialidades e vulnerabilidades da empresa em que actua. Através dele torna-se possível criar meios de manter-se no mercado fazendo melhor que os concorrentes, usando acções defensivas e adquirindo forças para explorar as melhores oportunidades.

Segundo Neves (2008)<sup>3</sup>, as auditorias de marketing quando são completas e estruturadas regularmente, com o tempo ajudará a empresa a analisar as tendências de mercado e as formas como os concorrentes adicionam valor. Agindo assim, a empresa terá condições de manter-se no mercado, buscando constantes melhorias em seus produtos e serviços através de objectivos e estratégias criadas, permitindo diferenciar-se de seus concorrentes.

## **2.5 – A Análise Swot e as suas Limitações**

A análise swot tem sido utilizada por várias empresas no mundo. E, pensa-se, nesta mesma linha, que as empresas Cabo-verdianas vêm utilizando o modelo Swot no seu

---

<sup>2</sup> Iden.

<sup>3</sup> Iden.

planeamento estratégico. Entretanto, podem ser destacados casos de instituições do Estado, como Concelho de Santa Catarina, que através do tema - “Desenvolvimento sustentado versus sobrevivência?”, fez-se uma análise swot tendo como premissa que o Concelho tem de tirar o máximo proveito das forças internas existentes na população conjugadas com as oportunidades no meio externo. Contudo as fraquezas também devem ser identificadas e alvo de estratégias diferenciadas. Podemos ainda evidenciar o seu uso e o planeamento estratégico no estudo “Planeamento Estratégico Para o Ensino Básico Em Santa Cruz Horizonte 2005-2010”. Neste caso a sua aplicação baseou-se na auscultação dos diversos documentos nessa área e de um diagnóstico efectuado através de inquérito/questionários e observações directas.

Apesar de ser muito utilizada nas empresas e ensinada nas universidades, a análise swot recebe críticas quanto as limitações que teria. Um desses juízos decorre de facto de tal análise não ser questões das competências que distinguem a empresa de seus concorrentes. Pois, não mostra como identificar os aspectos duradouras e, tampouco, relaciona os aspectos mais sujeitos as pressões ambientais para um futuro distante. Os críticos afirmam ainda que, como a maioria das análises desse tipo, a swot recai em julgamentos subjectivos. Dizem também que não existe um processo para aumentar a precisão da análise, que a distinção entre os factores internos e externos nem sempre são claras e que não há correlação entre os elementos em diferentes categorias.

A análise do ambiente é o ponto de partida do planeamento estratégico e é o processo de “monitorizar” o ambiente da organização, para identificar as ameaças e as oportunidades, as forças e as fraquezas que condicionam a sua actividade na prossecução dos seus objectivos.

## Capítulo III – Planeamento Estratégico Vs Análise Swot

### 3.1. Modelos de Planeamento Estratégico

Planeamento Estratégico é um processo de gestão, que envolve técnicas e atitudes administrativas e que permite o estabelecimento de objectivos e metas, geralmente de longo prazo, mensurando as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da empresa. Existem uma variada gama de modelos de planeamento estratégico que são utilizados em situações específicas tais como:

- Modelo para pequena média empresa, onde se privilegia, normalmente, aspectos como a visão geral da empresa, diagnóstico estratégico, elaboração da estratégia, definição dos objectivos, metas e acções;
- Modelo para grandes empresas, onde se dá ênfase ao diagnóstico estratégico, missão de empresa, instrumentos prescritivos e qualitativos, controle e avaliação;
- Modelo para as empresas públicas e privadas de qualquer tamanho, onde se privilegia a preparação, definição da missão, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, selecção de estratégia, formulação de metas e acções sectoriais.

Embora cada modelo tenha características distintas, pode-se observar que todos os modelos apresentam seis macro-etapas bem definidas:

- (1) Definição das Directrizes Estratégicas, que determinam como a empresa deverá actuar no ambiente;
- (2) Análise estratégica do ambiente interno, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas;
- (3) Análise estratégica do ambiente externo, que compreende a análise do macro-ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado, e previsões futuras;
- (4) Formulação dos objectivos e metas que a empresa pretende alcançar;
- (5) Escolhas e definição das estratégias, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objectivos estabelecidos e



(6) Implementação do plano estratégico. Cada macro-etapa analisada anteriormente possui suas particularidades, revelando elementos específicos a serem considerados para a realização do planeamento estratégico.

Dos modelos do planeamento estratégico, é de sublinhar os seguintes:

- **O modelo de Planeamento Estratégico, usado por Ansoff.**

Esse modelo enfatiza as análises do ambiente interno e externo, revelando o modelo *SWOT* - em que são trabalhados os pontos fortes (*Strenghts*), e os pontos fracos (*Weaknesses*) no ambiente interno, visando atacar as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) no ambiente externo. Lima (2010)<sup>4</sup>

- **Modelo de Wright, Kroll e Parnell (2000)**

Numa visão de administração estratégica, ou seja, a abrangência não só da formulação, implementação e controlo de estratégias, mas também de estágios iniciais de determinação de missão e os objectivos da organização relacionados aos ambientes externos e internos, ou autores definem como tarefas/etapas a serem realizadas pela alta administração como:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; - Estabelecer missão organizacional e os objectivos gerais; - Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidade de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças dos ambientes; - implementar as estratégias; - e Realizar actividades de controlo estratégico para assegurar que os objectivos gerais da organização sejam atingidos<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Lima (2010) elaboração da sistemática de planeamento estratégico para uma empresa de desinsetização de joinville, disponível em [www.produção.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/.../2010.1-tcc19](http://www.produção.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/.../2010.1-tcc19).

<sup>5</sup> Iden

- **Modelo de Porter**

Para traçar suas estratégias, a empresa precisa saber a situação da concorrência. Porter, citado por Teixeira (1998) p59, definiu uma tipologia que classifica as forças competitivas em 5 categoria. Estas forças são: A rivalidade entre empresas concorrentes, a ameaça de novas entrada, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes e a ameaças do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.

Porter (2006) define que o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado<sup>6</sup>, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las a seu favor. Segundo Porter (1999), o ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é ter em mente o objetivo principal de obter um bom retorno sobre os investimentos para os acionistas e demais colaboradores. No quadro 4, o autor apresenta os princípios do posicionamento estratégico.

---

<sup>6</sup> Soares Tiago (2006) - planeamento estratégico - modelo de planeamento e opções estratégicas que podem ser consideradas, disponível em [www. administrador.com.br/planeamento estrategico-modelo](http://www.administrador.com.br/planeamento-estrategico-modelo) – d, acesso em 18/02/13

#### Quadro IV - Princípios do Posicionamento Estratégico de Porter

1º O posicionamento estratégico deve começar com o objetivo certo: superioridade no longo prazo do retorno sobre o investimento.
2º A estratégia da empresa deve possibilitar o cumprimento de uma proposição de valor, ou um conjunto de benefícios para os clientes, diferente do oferecido pelo concorrente.
3º A estratégia deve refletir-se numa cadeia de valor específica. Para desenvolver vantagem competitiva sustentável, a empresa precisa executar atividades diferentes dos rivais ou executar de maneira diferente as mesmas atividades dos rivais.
4º As estratégias poderosas envolvem trade-offs. As empresas precisam fazer escolhas, elas devem abandonar ou abrir mão de algumas características dos produtos, serviços, ou atividades, a fim de serem inigualáveis em outras.
5º A estratégia define o modo como se encaixam os elementos das atividades das empresas. A estratégia envolve o exercício de escolhas interdependentes, ao longo de toda a cadeia de valor; todas as atividades da empresa devem ser mutuamente reforçadas.
6º A estratégia requer continuidade de direção. A empresa deve definir uma proposição de valor a ser sustentada no longo prazo, mesmo que isso signifique a renúncia a certas oportunidades.

Fonte: Porter (1999)

Porter (1989) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Isso pode consistir em fornecer aos clientes um maior valor do que os concorrentes ou em fornecer valor comparável, porém com um custo mais baixo que os concorrentes. Sua solução é ser diferente. Portanto, o autor sugere que as empresas escolham sempre um conjunto diferente de atividades em relação aos concorrentes para fornecer um conjunto único de valor. Além disso, o autor alerta que, para as empresas serem diferentes de seus concorrentes, precisam fazer escolhas, ter foco e saber o que fazer e o que não fazer. Caso não ocorram “*trade-offs*”, não haverá necessidade de escolha e, portanto, não haverá necessidade de estratégia. Sem o “*trade-off*”, as empresas voltam a concorrer pela eficácia operacional.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. Porter (1986) descreve a estratégia competitiva como ações

ofensivas ou defensivas a fim de criar uma posição na indústria contra as forças competitivas e com o propósito de obter um melhor retorno sobre o investimento. Entretanto, desloca a atenção para três estratégias genéricas que podem ser usadas para superar os concorrentes ao enfrentar as cinco forças competitivas, melhorando sua posição a longo prazo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

### **3.2. Tipos de Planeamento**

As empresas consideram 3 níveis hierárquicos de forma a relacionar com objectivos de longo e médio prazo e com estratégias e acções para alcançá-las de forma a atingir os objectivos da empresa como um todo.

Planeamento Estratégico – é um processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. Conforme Teixeira (1998), proporciona um método a estabelecer uma direcção para as empresas a otimizar o grau de interacção com os factores externos, de forma inovadora e diferenciada. É estabelecido pelos níveis mais altos de forma a estabelecer objectivos que possam determinar acções que levam em conta condições externas e internas. Este possibilita ao gestor estabelecer o rumo que a empresa deverá seguir.

Planeamento Tático - São definidos pelos níveis intermediários com objectivos pela utilização de recursos disponíveis direccionados pela consolidação de objectivos definidos e de políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

Planeamento Operacional - é a formalização de documentos e métodos de desenvolvimento pela fixação de resultados a serem alcançados pelos níveis operacionais da empresa, com foco em suas actividades no dia-a-dia.

### 3.3. Técnicas de Planeamento

Azevedo, Costa (2001) apresenta algumas técnicas de avaliação de estratégias e seus objetivos principais:

- SWOT: estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo. Pode ser aplicada em *design* de projectos e produtos em geral;
- Matriz Produto/Missão de Ansoff: definir uma linha comum dos produtos existentes na estratégia de negócios. Enfatiza a adequação de novos produtos à linha “linha comum” dos produtos existentes na organização;
- Curva do Ciclo de Vida de um produto: identificar a fase da vida do produto, a fim de direccionar as estratégias organizacionais. Explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos que vão do nascimento à morte;
- Matriz Ambiental: caracterizar tipos de estratégia adequada ou aconselhável para cada tipo de mercado e suas características ambientais. Focada no dimensionamento da concorrência.

### 3.4. Elementos Principais do Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico dá unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Cria condições para a transformação de ideias em realidade. Para tanto, é necessário que os servidores e gestores conheçam e assimilem seus elementos, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente.

Os principais elementos que compõem um planeamento estratégico são: missão, diagnostico estratégico interno, diagnostico estratégico externo, objectivo, análise dos públicos de interesse, formalização de plano, auditoria de resultado e desempenho, e visão de negócio.

- **Missão**

É a chave que traduz a responsabilidade e as pretensões da organização junto ao ambiente que a cerca e define o negócio, de forma a limitar o ambiente que ela actua.

- **Diagnostico estratégico interno**

Apresenta a situação da organização mediante as dinâmicas ambientais, relacionando-as as suas forças e fraquezas e criando condições de formular estratégias que representam o ajuste entre a organização com o ambiente em que ela actua.

- **Diagnostico Estratégico externa**

Antecipa as oportunidades e as ameaças para a conclusão da visão da organização e de seus objectivos, conforme a análise de diferentes dimensões do ambiente que possam influenciar a organização e dos sectores competitivos.

- **Definição de objectivos**

A própria organização busca encontrar os diferentes objectivos em uma hierarquia dando importância as prioridades ou as urgências.

- **Análise dos públicos de interesse**

Esta análise consiste da identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência no que diz respeito à missão da organização, uma vez definida a estratégia da organização que atenda às necessidades do público de seu interesse.

- **Formalização do Plano**

Este plano tem o objectivo de definir as acções, em que deverá implementá-las por meio de programas e projectos específicos, onde requer um esforço muito grande das pessoas e de modelos analíticos, para a avaliação, alocação e o controle de recursos, em que exige um conhecimento muito grande das áreas de tomada de decisão da organização.

- **Auditoria de Resultado e desempenho**

Busca rever o que foi implementado, para decidir os rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e rever as que não conseguiram atingir seus objectivos.

- **Visão de Negocio**

Apresenta a imagem da organização no período da realização de seus propósitos para o futuro, de forma que possam assegurar no presente, ou seja, criam uma relação do mundo que vivemos com o que gostaríamos de fosse.

### **3.5. Planeamento Estratégico e Analise Swot como instrumento imprescindível**

A análise Swot é um instrumento imprescindível ao planeamento estratégico. Nesta perspectiva, Tubino (2000)<sup>7</sup> argumenta que o planeamento estratégico minimiza os resultados das operações e os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto das suas decisões é de longo prazo e afectam a natureza e as características das empresas de forma a garantir o atendimento da sua missão. As empresas no planeamento estratégico, devem entender os limites das suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagem competitiva em relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe tragam ganhos. Desta forma, planejar estrategicamente consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao meio ambiente concorrencial onde actua, garantindo sua perpetuação no tempo.

Ferrell e Hartline (2005) chamam a atenção lembrando que a análise swot não deve ser um exercício académico para classificar informações correctamente. Devera servir como mecanismo para facilitar e orientar a criação de estratégias de marketing que produzam os resultados desejados.

---

<sup>7</sup> Neto (2011), pg12-13

O processo de organização das informações na análise swot pode ajudar a empresa a enxergar a diferença entre onde ela pensa que está, onde os outros a vêem e onde ela deseja estar. Para utilizar a análise swot com sucesso, o gestor deve identificar quatro questões: na avaliação das forças e fraquezas deve enxergar além dos produtos e recursos da empresa, examinar os processos de negócios que são fundamentais para satisfazer as necessidades dos consumidores. Isso geralmente implica oferecer “soluções” para os problemas dos consumidores em vez de produtos específicos.

A realização das metas e objectivos da empresa depende de sua habilidade em transformar forças em capacidades, combinando – as com oportunidades no ambiente. As capacidades podem tornar – se vantagens competitivas se oferecerem aos consumidores um valor melhor do que as ofertas dos concorrentes.

As empresas podem converter fraquezas em forças, ou mesmo em capacidades, ao investir estrategicamente em áreas fundamentais (atendimentos ao consumidor, pesquisa, promoção, treinamento de pessoal, por exemplo) ou ao associar essas áreas com mais eficácia. Do mesmo modo, ameaças sempre podem ser convertidas em oportunidades se os recursos adequados estiveram disponíveis.

Fraquezas que não puderem ser convertidas tornam – se limitações. Quaisquer limitações que forem óbvias e significativas para os consumidores ou outros stakeholders devem ser minimizadas.

### **3.6. Analise Swot e a Estratégia**

Os quatros aspectos podem ser visto segundo duas dimensões principais: a dimensão interna/externa: Os factores internos da organização estão relacionados com as suas forças, que podem estar relacionados com uma competência central, e as suas fraquezas; analisá-las significa avaliar o status da empresa em relação aos aspectos ambientais externas, que são as oportunidade e as ameaças.

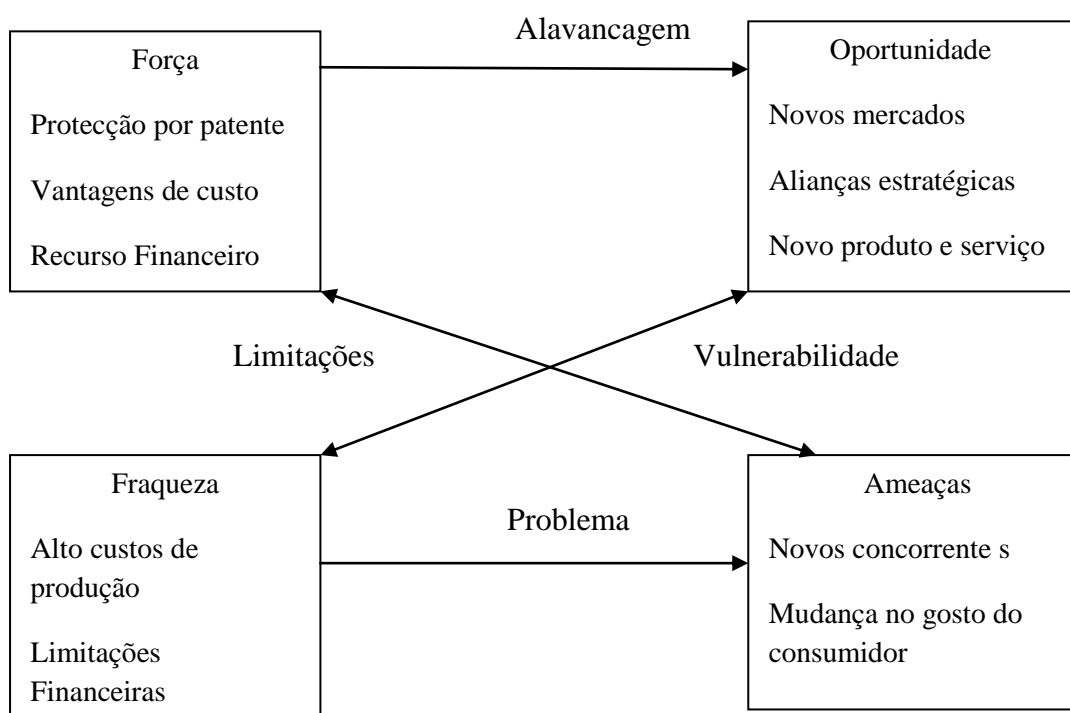


Dimensão positiva/negativa: Considera-se positiva, ou alavancadora, a relação entre as forças e as oportunidades, negativa, ou problemática, a relação entre as ameaças e as fraquezas a relação entre as forças e as ameaças pode indicar vulnerabilidade; entre as fraquezas e as oportunidades pode significar limitação para avaliar as forças e as fraquezas.

Os responsáveis pelo planeamento deverão considerar cada função empresarial - recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação pesquisa e desenvolvimento etc. No caso de uma empresa pequena, o empreendedor pode verificar seus talentos, habilidades e experiencia em relação ao novo negócio.

A figura 1 mostra, de uma forma clara, o quão é importante **a análise Swot no planeamento estratégico de uma empresa**, permitindo a empresa conhecer os pontos de alavancagem, suas limitações, vulnerabilidades e seus problemas.

**Figura 1 - Relação entre os aspectos da análise e o ambiente**



Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz (1998, p. 122)

Segundo Kotler (2000), o planeamento estratégico pode ser definido como o processo de gestão para desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objectivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado ao longo de sua sobrevivência. O planeamento deve orientar os negócios e produtos da organização de modo que obtenha lucros e crescimento satisfatórios.

Na perspectiva de Tavares (2004), o planeamento estratégico é uma forma de planeamento de longo prazo, baseado na análise do ambiente externo (geral e da área de actividade da organização) e interno que, tendo em consideração as oportunidades e as ameaças, as forças e fraquezas da organização, procura determinar as estratégias (grandes linhas de acção) que a organização deve optar para vencer a concorrência e ser bem sucedida.

O planeamento estratégico minimiza os resultados das operações e os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto das suas decisões é de longo prazo e afectam a natureza e as características das empresas de forma a garantir o atendimento de sua missão. As empresas no planeamento estratégico, devem entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagem competitiva em relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe tragam ganhos. Desta forma, planejar estrategicamente, consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, optimizando suas vantagens competitivas em relação ao meio ambiente concorrencial onde actuam, garantindo sua perpetuação no tempo. Tubino (2000)

Para Teixeira, Sebastião (1998), o planeamento estratégico, envolvendo duma forma global toda a organização, reveste-se de particular importância. Para o autor, o planeamento estratégico (*ver a figura nº 2*) começa com a definição da missão, que é, a filosofia básica da actuação da empresa, a qual vai determinar os parâmetros da orientação dos esforços a despende para atingir os objectivos que se pretendem.

A figura nº2 evidencia que, através da análise dos ambientes interno e externo, em conjugação com a missão da empresa, traça-se os objectivos e a estratégia da empresa.

**Figura 2 - Planeamento Estratégico**



Fonte: Teixeira (pag44)

Nesta análise, implica a determinação das suas competências, que naquela circunstância se traduzem em pontos fortes – em comparação com os seus concorrentes – e quais são os aspectos negativos, os pontos fracos, que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e podem eventualmente pôr em risco a sua actuação futura, ou seja conhecer as vantagens ou desvantagens em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia.

Os pontos mais importantes a ter em conta na análise interna das empresas sintetizam-se no Quadro V.

### Quadro V - Análise Interna

Inovação	Produção	Organização
Investigação Tecnologias Lançamento de novos produtos Patentes	Estrutura de custos Equipamento Layout Acesso a matérias - primas	Estrutura da organização Rede de comunicação Motivação do pessoal
Gestão	Marketing	Finanças
Qualidade dos gestores Lealdade/rotação Qualidade das decisões	Linhas de produtos Marcas e segmentação Distribuição e força de venda Serviço	Liquidez Solvabilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

Fonte: Teixeira (pag46)

A terceira fase do processo de planeamento estratégico consiste na definição de objectivos específicos, que devem ser realista, atingível, mensuráveis, tanto quanto possível, quantificados. Quanto mais específicos forem os objectivos, com maior precisão e em termos mais definidos se pode começar a delinear a estratégia.

Deve no entanto referir-se que, de modo geral, os gestores estratégicos de nível mais elevado se preocupam mais com a definição das grandes linhas de orientação do que com a definição de objectivos bem específicos, sendo esta última tarefa, provavelmente, aquela em que se verifica um maior apelo à colaboração dos gestores de nível intermédio. Formular a estratégia de forma clara e precisa de modo a ser perfeitamente entendida por todos intervenientes, nomeadamente os que vão desempenhar um papel fundamental na sua execução – os gestores de nível intermédio e o seu pessoal. A formulação da estratégia – que deve ser escrita e explicitamente comunicada – constitui a última fase do planeamento estratégico. Há então que passar à acção e implementá-la.

## Capítulo IV – Análise de Dados e Resultados

### 4. 1. Análise do Grau da aplicação do Modelo Swot nas Empresas Cabo-verdianas

Neste capítulo, será analisado a aplicabilidade e utilidade do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas. Para o efeito desta análise propõe-se a aplicação de questionários correspondentes à uma amostra de cinquenta empresas operadoras deste mercado.

Do universo de cinquenta amostras tidas em consideração somente vinte e duas responderam os questionários. A tabela abaixo mostra quantas empresas, de acordo com os sectores da actividade, faz o uso desta ferramenta na gestão dos diferentes tipos de negócios.

Conforme se pode constatar, dezoito empresas fazem análise swot, enquanto quatro não usam esta ferramenta como instrumento de gestão.

**Tabela I - Aplicabilidade da Análise Swot por Sectores**

Sectores	Faz Uso	%	Não Faz Uso	%	Total	%
Comercial	7	38,89	2	50	9	40,91
Bancário	5	27,78	0	0	5	22,73
Industrial	2	11,11	1	25	3	13,64
Ensino Superior	2	11,11	1	25	3	13,64
Transporte	2	11,11	0	0	2	9,09
Total Geral	18	100	4	100	22	100

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com a tabela acima, das empresas que responderam os questionários 41 % dizem respeito ao sector comercial. Das nove empresas do sector comercial que responderam sete utilizam a análise swot, correspondendo à uma percentagem de 78%, e apenas duas não fazem o uso da análise swot (22%).

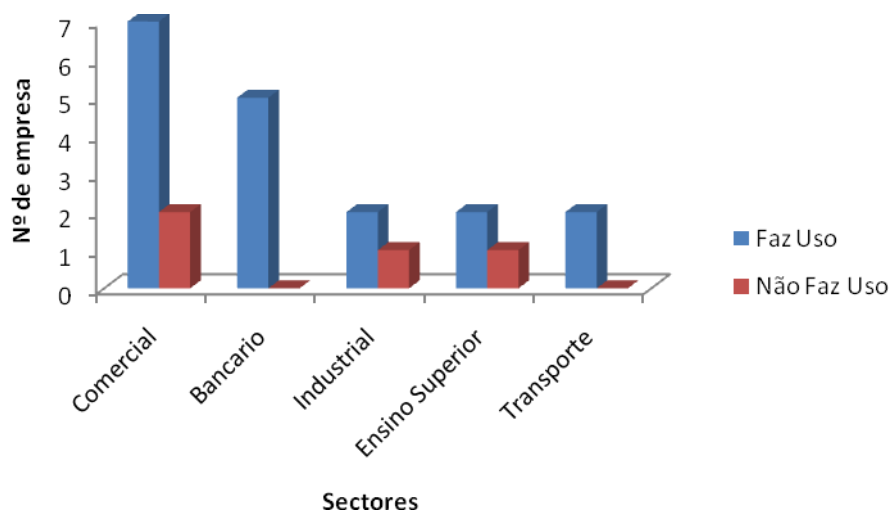
No Sector Bancário (23% do total geral), dos cinco inquiridos todos responderam e todos fazem o uso da análise swot nas suas actividades (100%).

O Sector industrial representa 13,6% do universo de vinte e duas empresas que responderam os questionários. Neste sector, do total de três empresas que responderam os questionários, duas empresas fazem o uso da análise Swot (67%) e apenas uma delas não faz o uso da análise swot com uma percentagem de 33%.

No Ensino Superior foram inqueridas três instituições do ensino, verificando-se que apenas duas fazem o uso desta análise, com uma percentagem de 67%, e uma (33%) não faz o uso dessa análise. Este sector, tal como o sector industrial, representam um peso de 13,6% do total das empresas que responderam os questionários.

No sector dos transportes foram inquiridas duas empresas e todas elas fazem uso desta ferramenta (100%), correspondendo à 9% da totalidade das empresas que atenderam o questionário.

**Gráfico 1 - Utilização da Análise Swot nas Empresas**



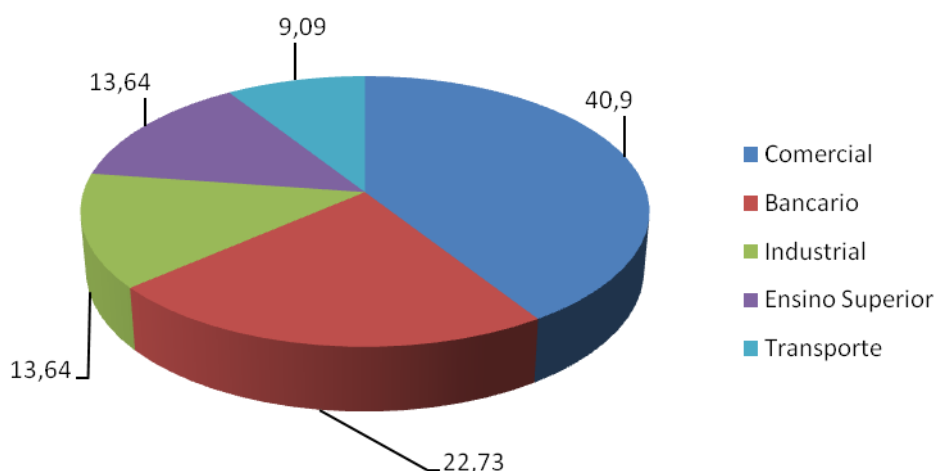
Do gráfico acima pode-se constatar que o sector comercial e o sector bancário destacam-se no que tange ao uso da análise swot, representando assim mais de metade das empresas estudadas.

Todas as empresas financeiras fazem o uso da análise swot. Este sector considera a análise Swot como crucial para os seus negócios. Os Sectores Bancário e de Transportes apresentam uma semelhança - Todos fazem o uso da analise swot.

O Sector Industrial e o Sector Ensino Superior como podem ver têm a mesma percentagem quer no uso quer no não uso da análise em questão.

Através da representação gráfica abaixo, pode-se confirmar que em termos de percentagem os sectores comerciais e bancário são as mais representativas. Para o comercial tem-se 40,9% e para o bancário 22,73%.

**Gráfico 2 - Totalidade dos Sectores inquiridas**



Os Sectores Industrial e Ensino Superior representam 13,64% da totalidade de empresas que fazem uso da análise.

O Sector Transporte representa a menor percentagem desse bolo comum, representando somente 9,09%.

## 4. 2. Análise das Vantagens do Modelo Swot percebidas nas Empresas Cabo-verdianas

### ❖ Análise das Vantagens da aplicação do Modelo swot por Sectores

A análise Swot tem inúmeras vantagens. O quadro abaixo representa o número de vantagens em cada sector. Como se pode verificar,

➤ No Sector Comercial, das nove empresas,

- Sete afirmaram que a análise swot aumenta a produtividade e a competitividade da empresa e permite lidar com os concorrentes;

- Três afirmaram que minimiza os custos dos produtos/serviços, gasta menos tempo no planeamento e de fácil compreensão pelos gestores

- E duas acham que é de fácil difusão entre os colaboradores.

**Quadro VI - Vantagens da Aplicação do Modelo swot por Sectores**

Descrição	Comercial		Bancário		Industrial		Ensino Superior		Transporte	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Aumenta a produtividade e competitividades da empresa	7	2	5	0	2	1	2	1	1	1
Permite lidar melhor com os concorrentes	7	2	5	0	2	1	3	0	1	1
Minimizar os custos dos Produtos/Serviços	3	6	2	3	1	2	3	0	1	1
Gasta -se menos tempo no planeamento	3	6	5	0	1	2	3	0	0	2
De fácil compreensão pelos gestores	3	6	4	1	1	2	3	0	0	2
De Fácil difusão entre os colaboradores	2	7	2	3	0	3	3	0	0	2
Total Geral	25	29	23	7	7	11	17	1	3	9

Fonte: Elaboração Própria



➤ No sector Bancário, das cinco empresas:

- Todas as cinco empresas consideram que aumenta a produtividade/competitividade da empresa, permite lidar melhor com os concorrentes, gasta menos tempo no planeamento;
- Deste universo duas consideram que minimiza os custos dos produtos/Serviços e é de fácil difusão entre os colaboradores;
- E quatro de fácil compreensão pelos gestores.

➤ No Sector industrial, das três empresas:

- Duas delas consideram que aumenta a produtividade e competitividade da empresa e permite lidar com os concorrentes,
- E uma considera que minimiza os custos dos produtos/serviços, gasta menos tempo no planeamento e de fácil compreensão pelos gestores.

➤ No sector do Ensino Superior, das três instituições:

- Duas entendem que aumenta a produtividade e competitividade da empresa
- Três acham que permite lidar com os concorrentes, minimiza os custos dos produtos/serviços, gasta menos tempo no planeamento, de fácil difusão entre os colaboradores e de fácil compreensão pelos gestores.

Por fim, no Sector de Transporte, as empresas consideram que aumenta a produtividade e competitividade, permite lidar com os concorrentes, minimiza os custos dos produtos/Serviços.

### ❖ **Análise dos concorrentes no mercado por Sectores**

De acordo com a tabela abaixo, para o sector comercial, das nove empresas verifica – se que oito delas tem concorrente no mercado e apenas uma não tem.

**Tabela II - Representação de Concorrentes no Mercado por Sectores**

Sectores	Sim	%	Não	%	Total	%
Comercial	8	40	1	50	9	40,91
Bancário	5	25	0	0	5	22,73
Industrial	2	10	1	50	3	13,64
Ensino Superior	3	15	0	0	3	13,64
Transporte	2	10	0	0	2	9,09
Total Geral	20	100	2	100	22	100

Fonte: Elaboração própria

No sector Bancário, das cinco empresas todas têm concorrentes no mercado. Para o sector industrial das três empresas duas delas tem concorrentes no mercado nacional e apenas uma não tem. Quanto ao Ensino Superior, das três instituições todas elas têm concorrente no mercado. No Sector dos Transportes, das duas empresas inqueridas todas elas têm concorrentes no mercado.

#### ❖ **Análise do Numero de empresas que pensam expandir os seus negócios**

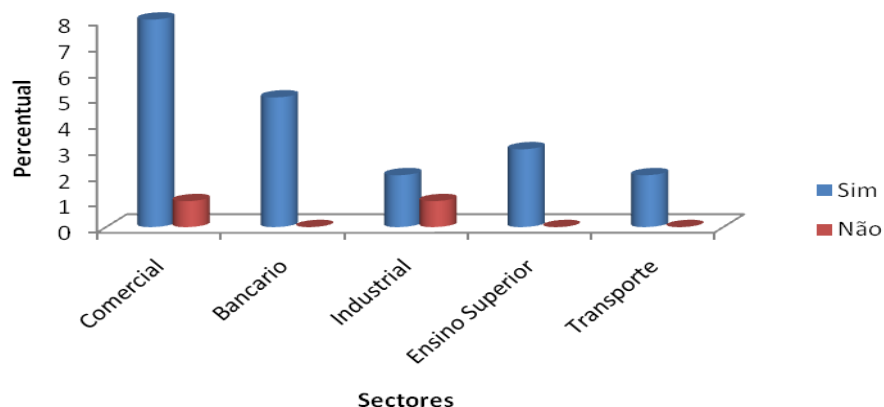
Assim como o sector comercial, o sector bancário destaca-se no uso da análise swot, e pode-se constatar que são eles também que tem a maior pretensão em expandir os seus negócios como forma de levar os seus serviços lá onde houver necessidade de aumentar a sua clientela.

**Tabela III - Numero de Empresas que Pensam Expandir os seus os Seus Negócio**

Sectores	Sim	Não	Total	%
Comercial	8	1	9	40,91
Bancário	5	0	5	22,73
Industrial	2	1	3	13,64
Ensino Superior	3	0	3	13,64
Transporte	2	0	2	9,09
Total Geral	20	2	22	100

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 3 - Representação da Pretensão em Expandir os Negócios**



O gráfico acima representado mostra, em termos percentual, a pretensão das diferentes empresas em querer ou não expandir os seus negócios. Verifica-se que a totalidade delas tencionam fazer expansão, com uma semelhança percentual entre os sectores comercial e industrial em não se expandir. Os sectores bancario, ensino superior e transporte também se assemelham à pretensão da totalidade das empresas inquiridas em querer expandir os negocios.

### 4.3. Matriz Swot por Sector de Actividade

Do modelo do questionário aplicado às empresas, pode-se contruir, por sector da actividade, a seguinte matriz swot:

#### ❖ Representação da Matriz Swot do Sector Bancário

**Quadro VII - Matriz Swot do Sector Bancário**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos de carácter universal.</li> <li>• Expansão dos Bancos pelas Cidades do país.</li> <li>• Quadros qualificados e experientes.</li> <li>• Vários sectores por serem desenvolvidos.</li> <li>• Possibilidades de crescimento de Créditos.</li> <li>• Fortes remessas de divisas.</li> <li>• Investimento de Emigrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de atendimento ao Publico.</li> <li>• Tempo de atendimento.</li> <li>• Tempo de decisão na concessão e contratação de crédito.</li> <li>• Momentos de feriados.</li> </ul>
<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da quota de mercado através da fusão entre BCA e BI.</li> <li>• Reforços de capitais através da aquisição por bancos nacionais e internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de créditos mal parados.</li> <li>• Diminuição de liquidez dos bancos.</li> <li>• Utilização de bancos como os meios de lavagem de capital.</li> <li>• Crise financeira internacional.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria**

## ❖ Representação da Matriz Swot do Sector Comercial

**Quadro VIII - Matriz Swot no Sector Comercial**

<b>Pontes Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de Consumidores.</li> <li>• Diversificação das actividades comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de Compra</li> <li>• Não diversificação das actividades comerciais.</li> </ul>
<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusão entre empresas comerciais.</li> <li>• Diversificação das actividades comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise económica</li> <li>• Crise Financeira.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

## ❖ Representação da Matriz Swot do Sector Transporte

**Quadro IX - Matriz do Sector dos Transporte**

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>Única empresa no mercado</p> <p>Trabalhadores com experiencia</p> <p>Agencia em todas as ilhas.</p>	<p>Excesso de Trabalhadores</p> <p>Trabalhadores com baixa qualificação</p> <p>Estrutura pesada</p> <p>Infra-estrutura aeroportuária em determinada ilhas</p>
<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaças</b>
<p>Privatização</p> <p>Exploração do mercado CEDEAO</p>	<p>Concorrente a nível nacional e internacional</p> <p>Falta de informações detalhadas sobre necessidade dos clientes.</p>

Fonte: Elaboração própria

❖ **Representação da Matriz Swot do Sector Industrial**

**Quadro X - Matriz Swot de Sector Industrial**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse pelo planeamento estratégico na referida empresa.</li> <li>• Quase ausência de concorrente interna (produção).</li> <li>• Produtos de qualidades.</li> <li>• Busca contratação de Profissionais com experiencia.</li> <li>• Buscas de profissionais qualificados.</li> <li>• Qualificação contínua dos colaboradores.</li> <li>• Oferta de treinamento especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortes concorrentes Externos.</li> <li>• Custo operacional e manutenção elevada.</li> <li>• Falta de profissionais em áreas específicas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportar para o mercado (exterior).</li> <li>• Criar novas competências de forma a corresponder a factores de sucesso, explorando ao máximo as oportunidades oferecidas de mercado.</li> <li>• Alinhar a empresa ao mercado e com a possibilidade de concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de Concorrentes.</li> <li>• Falta de mão-de-obra especializada na região, ramo da empresa.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria**

❖ **Representação da Matriz Swot do Sector de Ensino Superior**

**Quadro XI - Matriz Swot do Sector de Ensino Superiores**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de Existência.</li> <li>• Renovação técnica e pedagógica.</li> <li>• Tradição e credibilidade.</li> <li>• Reconhecimento da marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de Ensino.</li> <li>• Estabelecimento apropriados para ensino.</li> <li>• Equipamentos.</li> <li>• Biblioteca equipadas.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino especializado virado para oportunidades de mercado.</li> <li>• Aumentar as parcerias com empresas (publica e privadas) e universidade.</li> <li>• Criar/ alterar os Serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de concorrência.</li> <li>• Tomada de decisão sem análise de mercado.</li> <li>• Redução do poder aquisitivo das classes</li> </ul>

**Fonte: Elaboração Própria.**

## **CAPITULO V: CONCLUSÃO**

### **5.1. Conclusão**

Actualmente, o ambiente competitivo que as empresas enfrentam faz com que os gestores realizem um grande esforço para planejar as actividades da empresa, traçando estratégias e caminhos com vista a liderança do mercado, procurando criar uma orientação estratégica com o objectivo de guiar as suas decisões e acções em todos os níveis da organização e em todos os ciclos da vida da empresa.

A análise swot pode contribuir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva da organização, através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional em que é aplicada. O modelo Swot ajuda as empresas a compreender os factores influenciadores e demonstrar como elas podem afectar a iniciativa organizacional com base nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A partir do estudo, conseguiu-se compreender e perceber o modelo como instrumento de planeamento e orientação estratégica das empresas. Foi constatado, através do referencial teórico, que a análise Swot tem um papel fundamental na definição das estratégias e planos de acção.

Para responder a pergunta de partida, quanto ao uso do modelo Swot nas empresas cabo-verdianas, como instrumento que facilita e orienta a criação de estratégias para a melhoria do desempenho organizacional, foi realizado um estudo às empresas, através da aplicação de questionário por inquérito a um número de cinquenta empresas operadoras deste mercado. Do universo de cinquenta amostras tidas em consideração somente vinte e duas responderam os questionários. Das empresas que responderam o questionário (vinte e duas), dezoito fazem o uso do modelo (82%), enquanto quatro não usam esta ferramenta como instrumento de gestão (18%). No sector comercial, a maior parte das empresas do sector (78%) que respondeu o questionário faz o uso do modelo. Nos Sectores bancário e transportes, todos fazem o uso da análise Swot (100%), o que mostra o quão é importante a análise Swot para os seus negócios. Nos Sectores industrial e de ensino, 67% fazem o uso do modelo.



Constatou-se também que algumas empresas desconhecem esse modelo e que outras identificam as quatro forças do modelo Swot sem saberem, contudo, que, em certa medida, e de forma não sistematizada, estão a utilizar aspectos relacionados com o modelo Swot. Essa percepção ficou patente nas respostas de algumas empresas que conseguem identificar os seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades sem saberem que esses itens pertencem a análise Swot.

Conclui-se também que a análise Swot tem inúmeras vantagens para todos os sectores de actividades estudados - sectores comercial, bancário, transportes, industrial e de ensino. As empresas revelaram que a análise Swot aumenta a produtividade e a competitividade da empresa, permite diversificar e expandir negócios, identificar e lidar com os concorrentes, gerir ameaças e aproveitar oportunidades, obriga as empresas a fazer uma gestão mais adequada, reduzindo os custos dos produtos/serviços, faz gastar menos tempo no planeamento das actividades, e é de fácil compreensão e difusão pelos gestores e colaboradores, o que veio a mostrar o quão é importante o conhecimento da matriz Swot da empresa e do sector.

O estudo revelou que as empresas cabo-verdianas utilizam análise Swot na suas orientações estratégicas, e que o mesmo facilita o planeamento e tomada de decisões, e que inúmeras vantagens para as empresas.

Sendo assim, e por ser uma ferramenta muito importante na tomada de decisões, há necessidade de uma maior divulgação no seio da família empresarial, através de workshops, trazendo assim uma mais-valia às empresas que optarem pelo seu uso.

Para minimizar as dificuldades encontradas, o uso de ferramentas como a Análise SWOT se faz necessário, uma vez que possibilita maior controlo das variáveis envolvidas no ambiente da organização, já que mapeia e escreve o cenário no qual a mesma está inserida, pois proporcionará um direccionamento para elaboração de estratégias de direcção dos negócios da empresa.

Dessa forma conseguem melhorar seus processos internos, investimentos, relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores, onde as empresas utilizam as suas forças e oportunidades para controlar suas fraquezas e minimizar as ameaças.

Muitos aspectos positivos marcaram esta experiência. Porém, é possível identificar alguns constrangimentos percorridos durante a elaboração do trabalho de pesquisa, dificuldades que se prendem, sobretudo, com o facto de muitas empresas não terem respondido questionário ou responderam tardiamente.

Por fim, conclui-se, afirmando que finaliza esta fase com certeza de que, cada vez mais, é preciso se esforçar para ser bons profissionais, ajustando-se sempre às exigências do mercado e reciclando e aumentando constantemente os conhecimentos.

## **Referências Bibliográficas**

AZEVEDO, M.Costa, H - **Métodos para avaliação de postura estratégica caderno de pesquisa em Administração** são Paulo, 18p.Abril 2001.

DAYCHOUW, Merti (2007) - **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento** 3.ed. Rio de Janeiro: brasport

FERRELL, O.C., Hartline, Michael D. (2005) – **Marketing strategy**, 3ªedição, São Paulo: pioneira, 2005.83p.ISBN 85 – 2211 – 0482 – 4.

KOTLER, Philip (2000) – **Administração de Marketing**, 2ª edição, São Paulo 2000.

MARTINS, Marcos António (2006) – **Avaliação de empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno**, ed. Altas – 2006.ISBN 85-224-4227-4.

MARTINS, Marcos Amâncio. P (2007) – **Gestão educacional: planejamento estratégica e marketing** 1 ed. Rio de Janeiro Brasport, 2007.

MCCREADIE Karen (2008) – **A arte da guerra SUNTZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes** 1 ed. São Paulo globo.

NETO, Eduardo (2011) – **Análise swot – planejamento estratégico para análise de implementação e formação de equipa de manutenção em uma empresa de**

**segmento industrial.** Consulta 10/12/12,Disponível em:  
[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_12,13p](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_12,13p).

PORTER, Michael (1998) – **Estratégica competitiva**, 2ª edição, Rio Janeiro: campus 1998.

TEIXEIRA, Sebastião (1998) – **Gestão das organizações**, ed. Mc graw-hillde Portugal, Lda., ISBN: 972-773-001-9.

TUBINO, Dalvio Ferrari (2000) - **Planeamento e controle da produção: Teoria e pratica** 1 ed. Reimpr são Paulo: Altas.

SOARES, Tiago (2006) – **Planeamento estratégico – Modelo e opções estratégicas que podem ser consideradas**. Disponível em [www. Administrador.com.br/](http://www.Administrador.com.br/planeamento%20estrat%C3%A9gico%20-%20modelo%20-%20d) planeamento estratégico – modelo – d. Acesso em 18/02/13.

SILVA, Andreia Parecida et all (SD) – **A utilização da Matriz swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. Disponível em: <http://w.w.w.aedb.br/seget/>. Consulta feita em 24/11/12.

VALIM, Alexandro et all (Sd) – **Modelo Swot** disponível em [www. Administradores. Com. br/informe – se/produção... Swot/3060/](http://www.Administradores.Com.br/informe%20-%20se/produ%C3%A7%C3%A3o...%20Swot/3060/) Acesso em 18/02/13.

## Anexo

### Questionário: Empresas Cabo-verdianas que usam o modelo Swot como instrumento para facilitar e orientar a criação de estratégias.

#### Empresas cabo-verdianas que aplicam Análise Swot no planeamento

Este questionário tem a finalidade de estudar e avaliar a aplicação do modelo swot nas empresas cabo-verdianas com o objectivo de permitir a elaboração do trabalho de fim de curso ministrado pelo ISCEE. Neste sentido, é imprescindível que as suas respostas sejam sinceras. A confidencialidade das suas respostas será integralmente respeitada.

#### I Parte – Identificação da empresa

Tipo de Actividade ☐ Industrial ☐ Comercial ☐ Educação  
 Ano de Criação \_\_\_\_\_  
 Ano de Serviço na Administração \_\_\_\_\_

#### II Parte – Dados da empresa

1- A empresa utiliza modelo Swot no Planeamento estratégico? Sim ☐ Não ☐

2 – Que outro modelo utiliza?

a) \_\_\_\_\_ Outros: \_\_\_\_\_

3 – Quais as vantagens da aplicação do Modelo Swot na vossa empresa?

a) Aumenta a produtividade e competitividades da empresa: Sim ☐ Não ☐

b) Permite lidar melhor com os concorrentes Sim ☐ Não ☐

c) Minimizar os custos dos produtos/serviços Sim ☐ Não ☐

d) Gasta-se Menos tempo no planeamento. Sim ☐ Não ☐

e) De fácil compreensão pelos gestores: Sim ☐ Não ☐

f) De fácil difusão entre os colaboradores Sim ☐ Não ☐

4 – A empresa tem concorrentes no mercado? Sim ☐ Não ☐ N° concorrentes

5 – A empresa vem expandindo/innovando os negócios? ☐ Sim ☐ Não ☐

6 - Como é que a empresa faz transformar os pontos fracos em fortes?

a) Aumento da qualidade dos produtos/Serviços

b) Mudança de tecnologia de produção/Serviço


- c) Formação contínua para os seus colaboradores
- d) Outros: .....

7 – Como é que vem lidando com os concorrentes e a crise económica/financeira?

- a) Procurando baixar os custos de produção/serviços ☐
- b) Baixando os preços dos produtos/serviços ☐
- c) Aumentando a qualidades dos Produtos/ Serviços. ☐
- d) Oferecendo outros produtos /serviços ☐
- e) Melhorar a funcionalidade dos produtos/serviços ☐
- f) Outros:

.....

8 – Quais as oportunidades que a instituição tem, actualmente, verificado no mercado.

.....

.....

.....

.....

.....

9 – Quais os constrangimentos.

.....

.....

.....

.....

.....